专访人： 刁毅刚 《中国传媒科技》杂志社总编辑
专访嘉宾：李国臣 《珠江时报》总编辑
田科武 《北京青年报》常务副总编辑
杜世国 《燕赵晚报》副总编辑



李国臣


田科武


杜世国

2017 年传媒发展方向，总编们怎么看？

本刊记者丨刁毅刚

中国传媒科技：在互联网、科技界等全面进军内容产业之际，请您谈谈对 2017 年传统媒体发展方向的预测。

李国臣：现在的传统媒体都是按照习近平总书记对于媒体提出的要求进行快速转型与媒体融合，也就是说，除了自身的传统业务要坚守之外，还要尽快强化自己的移动互联网信息采集与传播的能力，这样才能更好地完成主流媒体的打造，也才能更好地面对新媒体的竞争。

田科武：2017 年都市报将延续 2016 年的发展趋势，具体表现为如下几个方面：

一是将继续控制出版量，减少无效发行，力求有效节省成本。在开源还没有取得突破性进展的情况下，节流是一个不得已的选择。今年年初，中国青年报宣布周末停止出纸版，这对其他都市媒体或许会是一个积极的暗示，相信会有一些都市报陆续加入周末不出刊的行列中来。

二是继续对内容结构进行调整。总体来讲，寻求与新媒体差异化的内容策略将是都市报内容调整考虑的重点方向。传统媒体传播即时新闻的空间将进一步压缩，这部分内容，都市报仍将继续作为，但会把传播的主阵地转移到新媒体渠道上来，相应地，各家媒体会在差异化的内容上下功夫，可能的突围方向包括：强化深度报道，为读者提供有关重大新闻事件、重要新闻人物的深度解读和分析，这样，会使得都市报的长篇幅报道越来越多；强化本地服务。本地新闻和服务有助于维系媒体与本地读者之间的联系，提升媒体平台的商业价值，加大本地新闻和服务是值得尝试的举措。另外，近年来，各都市报都较大压缩了国内新闻、国际新闻的报道量，这也为加大本地新闻和服务的力度提供了可能；强化人文副刊。人文副刊说到底，是在传播一种情怀、一种生活方式，这样的内容常常是新媒体难以提供的。

三是媒体转型加速推进，而且与以往不同的是，转型可能获得来自官方的资金支持。但官方推动的媒体转型，会不会取得实际的成效，还很难说，但各都市报的转型探索将加快步伐，这是一个可以预见的事实。但愿这其中能出现一些有特色、有价值的尝试，而不是媒体为了响应官方的指示而千篇一律地推进。

杜世国：2017 年注定是传统媒体的“历史性裂变年”。新年伊始，以京沪两张名报——东早、京华关停纸质版为标志，随着移动互联网下半场开启，除少部分提前转型卡位新媒体外，相当部分传统媒体集团，因内外部各种原因的累积，一方面陷入资金链焦灼，一方面面临平台切换的阵痛，不确定性时代全面降临。

两个平台的切换犹如“崖头一跳”，已不得不为。体制机制惯性和历史欠帐所导致的行动迟缓，使很多传统媒体集团还没有准备好“过冬的衣服”，就必须“裸奔”加入“生死时速”，实现切换：一是采编平台切换，从传统“集装模式”到新媒体“分发模式”；二是经营平台切换，从传统“广告模式”为主到新经济“项目模式”为主。聪明的传统媒体集团还准备好了第三个平台——资本平台，为前两者保驾护航。

“中央厨房”因为顺应央媒“打造新型主流媒体集团”的需求应运而兴。作为官方主导的传统媒体集团“标配”，很可能出现以人民日报、新华社、央视三大央媒级“央厨”打包给地方为代表的，打破集团常规构架的“一刀切”“大一统”式的改革风潮，客观上跨过行政层级和集团兼并的“硬”障碍，实现业务上的跨区域整合，与“政府购买”的部分“智慧政务”功能结合，重塑国家治理层面上，传媒与政务信息融合的数字传播新形态。

还有一种是以集团子报、子刊、子网、子频道为“局部试点”，逐步扩展、循序导入、渐次拓展的自有平台建设。难点：一是理清“生产厨房”与“分发端口”的关系，即“大一统生产”与“个性化呈现”的关系；二是更重要的传统生产机制的转变，由传统满足“大一统”下的“科层制”，向批量供给“个性化”下的“中心制”转变，即“平台 + 个人 / 小组”，其中难点是终端产品品牌的打造——没有“头部效应”内容 IP 产品的平台等于零。

另一个平台建设，是内部项目孵化平台建设。因为传统广告的“二次购买”模式已无法承担经济支柱作用，非报经营的产业化因为资本平台不具备，内部项目孵化平台就尤为重要，对接外部资源，实现“平台 + 个人 / 小组”式的公司化运营，就迫切需要体制松绑，以流量分成收入，以解整体燃眉之急。

没有了资本运营平台的支持，内容平台和经营平台的切换，终究缺乏长性支撑，实现长期的市场化生存。资本是经济严冬期的“棉袄”，如何用政府引导资金吸引社会资本进入，打造长期托底的基金式融资平台，“澎湃”和“南方财经”是典范。

预计 2017 下半年经济进入“底部周期”，经济增长的新动能转换实际上目前已经开始。先行一步的媒体集团，已开始用多种手段，多方位切入新兴的全域旅游、特色小镇、养老旅居、特色医疗、智慧社区等领域，拉伸媒体本地生活特色产业链。好媒体一定是由好产业托起来的，经济结构调整期比拼的是手段，更是眼光。

中国传媒科技：2016 年党报的订户数和收入全面回暖，您认为这种现象是否可以持续下去，未来都市报的发展方向和空间在哪里？

李国臣：三年前我曾经预测过中国的报纸走向：党报公益化，都市报社区化。现在看来，基本方向是这样的。

党报一定会走公益化的方向。就是党委出钱订报，免费派给目标读者，也就是机关干部和基层党员。这个方向是由党报巨大的成本与竞争压力导致的。一方面，党报更多承担的是舆论宣传和引导的功能，在飞速发展的移动互联网语境下，越来越少的人会选择自己花钱订报看新闻。另一方面，从去年下半年开始，纸价不断上涨，已经由之前的每吨 4000 元上涨到现在的每吨 5200 元。巨大的成本压力，让各家党报只能提价，这反过来会更加影响订阅数量。在这种情况下，一些地方开始探索党委统一采购党报，统一派发的模式。

是不是可以持续的问题，涉及到两个方面。一是订阅总数，这个数字是根据地方党委的需要来决定的，不是社会或者市场主动增加了多少订阅量，所以一般会稳定在一个基本的数量上。地方党委不会每年都无缘无故地增加党报的订阅任务。二是订报收入。现在的订报收入并不是完全市场化的收入，很多党报享受了政府的补贴，或者是对专题专版报道进行收费。这样的收入构成应该也是相对稳定的，不会爆发式增长。在经济下行压力比较大的情况下，这种收入可能还会有所回落。

地方党委需要一份党报来传递主流声音，所以也会尽最大能力去支持党报。所以总体来看，党报未来的日子还是过得比较好的。但是指望报纸来挣大钱的日子，应该是一去不复返了。

都市报未来的发展方向与空间，我觉得都不乐观。它不像党报，遇到困难与压力还可以寻求党委政府的支持。目前，都市报有一条可走的路就是社区化。长远看，都市报要转型去做媒体型服务业的方向，如果转不了型，可能就会慢慢走向消亡。事实上，从两年前开始，就陆续有都市报开始退出市场，未来可能还会出现越来越多的报纸，特别是一线城市规模比较大的都市报退出市场，因为他们的压力更大，衰落的速度也会更快。

田科武：党报订户数和收入全面回暖，这个现象的背后原因，我们了解得并不多，不排除部分是官方力量支持和干预的结果。在中国，我们暂时还看不到纸媒像美国的《纽约时报》《华盛顿邮报》那样订阅数和收入上涨的充足理由。

都市报要找到未来的发展方向，必须始终保持好自己的品牌影响力，保持自己在内容生产上的专业性和不可替代性。近一两年的发展变化告诉我们：即使在移动互联时代，优质的内容仍然是稀缺的，是有价值的。都市报要找到自己的未来发展方向，必须紧紧抓住自己作为专业内容生产者的角色不放。

保持都市报的品牌影响力也是至关重要的。有一种观点认为，传统媒体不挣钱，未来的收入，将在纸媒之外的产品和服务上，于是，有些传统媒体人对办报就有些心不在焉，由此导致报纸质量和品牌影响力迅速下滑，这样做是不合适的。媒体失去了品牌影响力，也会同时失去媒体的公信力，直接结果将是媒体品牌和平台的商业价值下滑，这对于转型

期的媒体是极为不利的。当下的传统媒体，一方面要努力保持好媒体的品牌影响力；另一方面，加速新的产品和服务的研发，并借助媒体的品牌影响力，扩张其商品价值，提升变现能力。也就是说，可以走影响力和变现分离的道路。

杜世国：党报订户数和收入的全面回暖，部分程度反映了传统媒体集团压力增大的困境，一方面来自于内部主动调整订价、加大推广的自觉，一方面来自于外部相对有优势的“政府购买”服务的支持。

长期来看，在新媒体日渐紧逼的形势下，党报属性的纸质发行仍会面临趋势困境，随着“打造新型主流媒体集团”“占领舆论主阵地”的要求，和政务人员逐步年轻化的势头，终究要实现向新兴媒体形态阵地的转移，今年两会报道新媒体产品多元化即是明证。

中国传媒科技：最近，刘奇葆部长在人民日报社召开的“推进媒体深度融合工作座谈会”上强调推进传统媒体与新媒体深度融合，您认为贵媒体的媒体融合工作推进到什么阶段，距离“深度融合”还有哪些工作需要做？

李国臣：《珠江时报》的媒体融合尽管起步比较早，也进行了一些探索，但是按照深度融合的要求，还只是初级阶段。所谓初级阶段，是指除了报纸这个传统的传播渠道与平台之外，其它媒体有的微博、微信、网站、客户端、视频直播等新媒体渠道我们也都有了，我们的信息共享与同步分发也已经基本实现。

存在的问题是，至今我们还没有形成一个高效、完整的全媒体信息采集、制作、传播生产链条。去年底珠江时报成立了整合全部业务流程的“全媒体协同指挥平台”，发挥了一定的作用，但是要想实现完全的深度融合，还有以下三方面的工作要做：

一是我们需要一个整合全媒体信息的网络平台。在这样的平台上，所有的信息能够充分共享与协同。同时这样的平台还要具备大数据的采编、汇流、挖掘和应用的功能。这样才能对于深度融合起到保障与促进作用。

二是深度融合中融媒意识是一个大的瓶颈。很多报社设立了中央厨房来推进媒体融合，但最重要的融合还是取决于采编团队的融媒意识。媒体融合不是说要求每个人什么都会，而是要求每个人都要有融合的意识，并且学会运用全媒体的手段让自己的业务流程达到最高的效率。

三是打造优势。或者在信息收集方面有强大的能力，或者是在传播渠道方面有好的办法，或者在深度思考上超出一般，或者在定向互动方面有独到之处。珠江时报将主要在本地全数据采集、网络视频直播、舆情监控、深度思考以及智库研究等方面进行突破，形成自己的比较优势。

田科武：媒体融合对于北青来说，才刚刚开了个头，远没有达到深度融合的地步。过去的几年，我们在媒体融合方面做了一些探索，都还是较为浅层次的。这些工作包括：一是建立官方微博、微信，投入力量做大北青网，做好新闻信息的二次传播；二是鼓励编辑部各部门在现有框架之内，发展微信公号、头条号等产品，探索细分领域的新媒体内容生产和运营规律，在部分领域取得了一些突破，比如，时政领域的政知系列公号和头条号、时政评论领域的团结湖参考都产生了不小的影响。教育领域的垂直公号教育圆桌聚集了一大批忠实粉丝，推出了一些有意义的线下活动，其商业价值也日益凸显；三是打造北青即时新闻和新闻直播产品，以新的产品形态，进一步扩张《北京青年报》在移动互联网上的影响力。

但总的来看，我们的融合才刚刚起步，还有许多工作要做。下一阶段，北青至少要在如下几个方面下功夫：

一是重构产品形态，逐渐实现以新媒体产品作为北青的主要产品形态。也就是说，在未来的某一天，北青产品的主要传播渠道将是网络，而不是纸介质。这个转变需要几年时间完成，现在还说不好，但我们看到，那个时间点正在逐渐向我们走来。当然，即使到了那个时候，我们可能仍然要保持纸质出版形式，因为还有一批读者需要纸质形态。

二是重构自己的媒体平台，逐步摆脱对当下超级媒体平台的依赖。现今报纸的新媒体产品，基本上都是在新浪、腾讯、今日头条等超级媒体平台上发展起来的。从长远看，一家媒体要真正产生持久的影响力，必须有自己的媒体平台。现今有许多媒体都在力推 APP，主管部门似乎也有意扶持媒体 APP 的发展。或许会有媒体的 APP 试验取得成功，但一轰而上都搞 APP，可能是不可取的。即使都搞 APP，也不一定都走综合新闻 APP 这条路。至于各家选择打造何种媒体平台，那要看各家的高招了。

三是重构内容生产流程，逐渐实现由报纸生产流程向新媒体生产流程的转变。以前，整个流程都是围绕报纸出版而设计的，新媒体部门的任务不过是实现报纸内容的二次传播，是附属性的。转型为以新媒体为中心的生产流程后，整个编辑部的运行将会发生根本性的改变，而纸质出版部门或许会精简为一个小的编辑组，其作用，不过是为了实现已经在新媒体渠道扩散过的内容在纸版上的传播。此时，整个编辑部生产的内容，在新媒体渠道上传播，是第一位的，而纸质渠道传播，则变为附属性的。生产流程再造，可能是媒体转型或融合发展的关键一步。这一步迈不过去，融合发展根本不可能成功。现今传统媒体转型之难，某种程度上，就难在落后的生产流程及与此相关的考评体系上。

杜世国：目前正在与一家全国性新闻客户端合作地方版 APP，初期融合所显现的问题，也即是深度融合的发展空间。主要工作针对在：

①如何在“报－端双轨制”阶段，尽快实现运营重心由线下向线上转移；

②如何在不影响相对稳定的前提下，实现“报”的“车间式”垂直管理，向“端”的“平台式”水平运作的机制转换；

③如何在平台相对流量保证的前提下，打造属于自己的

现象级传播产品品牌，并可以组群方式对接社会资源。

中国传媒科技：2016年，很多媒体人，到互联网公司另谋高就或者到自媒体创业，您所在机构是否也面临类似人才流失的危机，未来将有哪些措施让优秀人才人尽其才、才尽其用？

李国臣：人才流失的现象在全国的传统媒体可能都差不多。我所在的珠江时报情况相对还比较好，流动性比较大的基本都是入职不久的年轻人，中层业务骨干流失的很少，近三年来，在我们中心主任层面，只有一个负责广告经营的业务骨干离职。

珠江时报社人才队伍的稳定主要得益于我们实施的人才生根计划。我们在考核、福利、用人权、业务创新等多方面进行了综合配套，不断优化适合人才在珠江时报社生根的软件和硬件环境，留住人才。接下来我们还会在绩效考核、人才待遇、创新创业机制等方面进行探索，给业务骨干提供更多的职业成长机会和空间。

田科武：传统媒体人才流失是近几年的一个普遍现象，北京青年报也面临着这样的情况。但我要说的是，北青人才流失较为频繁的时期已经过去。在我的印象中，2014、2015年是人才流失较多的两年，两年内先后有二三十人离职，一度搞得我们非常被动。为了应对这一情况，一方面，我们加大了编辑记者内部的流动和调整；另一方面，我们加大了招新的力度。过去的几年，每年都会从高校毕业生中招聘一批新人，补充到编采队伍中来。2016年虽也有编辑记者离开，但离开的人数比以前少多了，而且离开的原因也各式各样。离开报纸之后，有到新媒体的，有去自己创业的，也有到其他传统行业的。可以这样说，现在北青的人才流失，已经回归到一个较为正常的水平。

为了留住优秀人才，我们将采取如下措施：一是报社要抓好融合发展的顶层设计，让员工对未来的发展做到心中有数。说实话，看不到未来，是之前一些人离开报社的重要原因。在转型的时期，未来是不容易看见的，但高层决策者必须抓好顶层设计，先要让自己看到未来，之后才能让员工的心中有未来。二是破除人才使用上的一些条条框框，创造条件，让有能力、有经验、对新媒体有热情的人，走上重要岗位，承担重要责任。近年来，我们提拔了若干优秀的年轻编辑记者进入中层领导岗位，在员工中引起了积极的反响。今后，这方面的步子还要更大一些。三是改革考评和薪酬体系。基本的导向有三个：考评权力下放，总体费用包干，全面多劳多得、优劳优得。

杜世国：传统媒体一时遇困，内容创业大潮汹涌，人才的社会流动也很正常。反过来说，人才的流失，也是内容基础和社会资源的流失。如何打通内外部资源和体系障碍，为融合发展提供动力，更好地留住、引导、激发、培育、孵化乃至产业化，目前正在酝酿系列改革政策方案。

中国传媒科技：“内容创业”是2016年热炒的概念，您认为这种热潮是否还会继续延续下去，作为拥有专业采编团队的传统媒体机构，如何在“内容创业”时代发挥优势、获得红利？

李国臣：我觉得什么东西一旦炒热了就开始有点不够理性了，内容创业也是一样。本来我们传统媒体就是靠内容吃饭的，但因为我们死守着内容，不注重传播渠道与手段创新，所以才会被那些只有技术却没有内容的科技公司搞得很被动，甚至陷入困境。所以说现在热炒的内容创业并不是什么新鲜的东西。对于传统媒体来说，内容一直是我们的根本和生命线，什么时候我们都得以内容为原点，然后再去提供其它服务。

我们珠江时报这两年正在享受独家采集与创意内容所带来的红利。譬如政府需要制作一本画册来进行招商推介，画册当然需要一个漂亮的设计，但更重要的还是里面的文字和精彩的图片。虽然在设计方面我们没有很好的优势，但我们有独家采集的很全面的内容，包括图片、视频和报道，这是别的广告公司无法取代的。在融媒时代，我们加进去一些全媒体手段，譬如通过二维码扫描的方式，让受众手机扫一下就能看到自己感兴趣的现场视频，让静止的画面活起来。并不是说我们有了文字、图片和视频的内容就可以拿来卖钱了，还要有强大的创意、融媒体表达的手段和强大的传播渠道，这些都具备的时候，我们就是市场上强大的竞争者。

田科武：经过了新媒体连续几年的快速发展之后，越来越多的人认识到，优质内容及内容团队在移动互联时代，具有着不可替代的价值。好的内容的价值正在显现，光有流量是不行的，好的内容加流量，才能产生超出一般水平的商业价值。相信内容创业的热潮还会持续一段时间。

但这并不意味着拥有专业采编团队的传统媒体，一定会在内容创业时代获利。传统媒体机构要在内容创业中胜出，需要解决以下几个问题。

一是焕发采编团队的创造激情。毫不客气地说，由于受到新媒体的冲击，许多传统媒体的内容团队缺乏生产优质内容的激情。一个没有激情和梦想的团队，在任何时候都是不可能源源不断地生产出优质内容的。毫不客气地说，相当部分传统媒体人对未来缺乏信心，相当多的人过着得过且过、人在曹营心在汉的日子。传统媒体要在内容创业时代胜出，必须解决团队的士气和精神状态问题。

二是必须开发设计出能满足人们特定需求的媒体产品。生产出好的内容固然重要，但比生产具体内容更重要的是，开发设计出有个性、有特色、能满足人们特定需求的媒体产品。几篇作品好不算好，能够源源不断地生产出满足人们特定需求的内容，并将这些内容聚集到特定的媒体产品之上，这样的内容和产品才有更大的价值。

三是必须有灵活的组织结构和有效的分配激励机制。过去传统媒体那种按篇考核、按字数考核的方式，是不能适应内容创业的要求的，必须进行改革。

杜世国：从2012年以来的移动互联网上半场已经结束，下半场正在开始，上半场是“天打地”，概念就是钱，下半场是“地打天”，实力说了算，上半场的主题是平台，最火的是内容创业，下半场主题是资源，最火的有可能是IP。

内容创业虽趋泡沫，实体经济却趋感性。在未来可预见的时间内，内容仍是链接虚拟经济下沉与实体经济升级的重要连接工具。可能的趋势：一是越来越下沉，做重，链接资源；一是越来越精专，做轻，打造IP。

“一针见血”“体大用锋”，无论是什么时代、什么平台，打造品牌化产品永远不会过时。产品经理制的内容团队，需要优秀的“将才”，和优化的小组，能实现多元配合、机动出击、呼叫炮火、配置资源的目的。

中国传媒科技：2016年，“VR/AR/MR”“人工智能”等新技术获得业界热捧，今年的两会上一些新技术出尽风头，您所在的媒体是如何运用这些新技术，2017年将在哪些领域投入或发力？

李国臣：这些技术都很好，但是目前还不会成为我们珠江时报的主流业务。对于这些还不完全成熟的新技术，媒体可以在搞推广活动或者吸引粉丝的时候用一用。但是，如果说要靠这些新技术形成媒体的核心竞争力，还过于理想化。

我们目前对这些新技术的运用处于尝试的阶段。也就是说，了解尝试但不会盲目跟进。毕竟我们还是媒体，并不是一个完全的创业公司，在媒体业务上我们还有很多空间去做去提升，不能扔了西瓜去捡芝麻。

2017年我们珠江时报主要会在移动网络直播上进行一个比较大的投入与突破，目标是打造成为本区域内最高端的直播平台。目前这种新业务配合我们的传统业务，已经逐渐有了现实的回报。

田科武：我们很关注这些新技术，但实在说，这些新技术，报社还没有开始运用。2017年报社在运用这些新技术方面，到目前为止，还没有明确的规划。从报社层面来看，我们更关心如何打造自有的媒体平台及与新媒体生产相配合的全新的编辑部运行模式。

杜世国：2017年是直播生死年，随着多平台、落地化的直播应用门槛越来越低，VP、AR乃至无人机视觉等已经被广泛应用，在日常活动中发挥着不可替代的作用。相信未来包括语音编译、机器写作等“人工智能”手段，也会很快普及。目前与其说在哪些领域投入或发力更重要，不如说如何尽快消化这些技术成果，形成体系化的有商业价值或社会价值的运营方法更重要。媒

（上接第34页）

3.“双品牌双引擎”与“一体化一盘棋”

具有光辉历史和江湖地位的都市报翘楚——《华西都市报》，如何与流动着新媒体血液的封面新闻融合，这是一个充满诱惑的话题。

“外界很关注这个问题。去年底，四川日报报业集团提出华西传媒集群打造‘双品牌、双引擎’，并推动一体化融合发展。一个引擎是华西都市报，这是成都本地的发动机，持续发挥本地资源、影响力、读者群的作用和优势；另一个引擎是封面新闻，在全国网民范围内，在年轻用户群体中发挥作用。”

“在打造双引擎的基础上，华西传媒集群针对推动融合发展的目标提出一体化运营、一盘棋整合的思路，一盘棋是指在资源整合、规划等方面的资源调配，一体化运营是指内容生产一体呈现、一体谋划、一体考核等，整个媒体融合发展的打法就是推动‘双品牌双引擎’一体化发展、一盘棋整合。”

据了解，封面传媒在2017年订下的装机量目标是2000万，在营收方面也制定了不低的目标，其目的在于迅速实现自我造血，走市场化的路子，具备和提升参与市场竞争的能力。封面传媒制定了严格的考核评价体系，让装机量、日活跃用户、月活跃用户和最后的收入等指标都通过数据呈现，并与四条业务线的负责人订立了岗位责任状。之所以这么做，就是要实现深度融合，实现社会效益和经济效益的同频共振和双翼齐飞，最终实现建成新型主流媒体的远景目标。

4. 不忘初心 续写辉煌

2016年5月4日，封面新闻测试版上线试运行，提出了“打造引领人工智能时代的泛内容生态平台”的新愿景。

2016年8月31日，封面传媒被国家新闻出版广电总局评选为媒体融合创新案例30强第三名。

2016年10月28日，封面新闻2.0版正式上线，定位为亿万年轻人的生活方式。

2017年2月，在四川省推进媒体深度融合工作座谈会上，封面传媒作为唯一的新媒体单位交流发言。

2017年5月4日，封面新闻APP上线一周年。封面传媒将举办“智创巅‘封’——2017(中国)AI+移动媒体大会”。会上，封面新闻APP 3.0将全新迭代，Google首席创意师迈克尔·施图斯也将与封面传媒一起探讨人工智能与媒体未来。

谈到取得的进展，李鹏说：“我们在一年发展中经历了很多，取得了一些进步，但现在做到的与当初设计的蓝图还有很大差距，我们要稳步前行，缩小差距。”

行至水穷处，坐看云起时。对于传统媒体而言，要实现媒体融合的愿景，要立的不少，要破的更多：体制、资本、技术、观念，不一而足。

“作为曾经的传统媒体人，我们一直坚守依靠信息传播来改变世界的初心。无论是过去、现在还是将来，无论是在纸媒还是在互联网，在推进媒体融合发展的战场上，一定要牢记使命，明确责任担当，直面问题、解决问题、破冰前行。”在谈到封面发展的初心时，李鹏这样说。媒